

EVALUASI STRATEGI BERSAING PADA PT. GREEN DEWATA DI DENPASAR, BALI

Aldy Albert Gunawan dan Ratih Indriyani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail : aldygunawan92@gmail.com ; ranytaa@peter.petra.ac.id

Abstrak- Penelitian ini bertujuan untuk dapat mengetahui strategi bersaing yang digunakan oleh perusahaan kontraktor saat ini dan mengevaluasi strategi tersebut. Persaingan perusahaan kontraktor yang ada di Indonesia cukup ketat. Hal ini merupakan tantangan bagi perusahaan agar dapat bertahan dan berkembang dengan selalu memperhatikan strategi bersaing yang digunakan oleh perusahaan tersebut. Salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang kontraktor adalah PT. Green Dewata.

Dalam proses pengumpulan data menggunakan metode wawancara. Penentuan narasumber wawancara menggunakan teknik *purposive sampling*. Data yang telah dikumpulkan kemudian diuji keabsahan datanya dengan menggunakan triangulasi sumber. Analisis dan evaluasi strategi bersaing menggunakan *SERVO Analysis*.

Dari hasil penelitian, saat ini PT. Green Dewata menggunakan *cost leadership strategy*. Berdasarkan *SERVO Analysis*, strategi bersaing yang digunakan oleh perusahaan saat ini masih relevan dengan kondisi persaingan yang ada.

Kata Kunci – strategi bersaing, *SERVO Analysis*

I. PENDAHULUAN

Strategi merupakan rencana nyata dari manajemen yang digunakan untuk menjalankan kegiatan bisnisnya. Strategi ini mempunyai tujuan menumbuhkan bisnis yang menarik, memberikan kepuasan kepada pelanggan dan meningkatkan kinerja dari perusahaan tersebut. Strategi mencerminkan pengetahuan perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan dimana perusahaan akan bersaing, dengan siapa sebaiknya perusahaan bersaing dan dengan tujuan apa perusahaan harus bersaing (Thompson, Strickland & Gamble, 2010)

Inti dari perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. tujuan strategi bersaing untuk suatu unit usaha (*business unit*) dalam sebuah industri adalah menemukan posisi dalam industri tersebut di mana perusahaan dapat melindungi diri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan (gaya) persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif (Porter dalam Pearce & Robinson, 2011).

Terdapat 3 pendekatan strategi generik yang secara potensial mampu mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri, yaitu : *Cost Leadership Strategy*, *Differentiation Strategy* dan *Focus Strategy* (Porter dalam Pearce & Robinson, 2011).. *Cost Leadership Strategy* dimana Keunggulan biaya menyeluruh memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha

yang terus-menerus dalam mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya, dan overhead (biaya lain-lain) yang ketat, penghindaran pelanggan marginal, serta meminimalkan biaya dalam bidang-bidang seperti litbang, pelayanan, armada penjualan, periklanan, dan lain-lain. *Differentiation Strategy* adalah mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh industri secara menyeluruh sebagai hal yang unik. *Focus Strategy* Adalah memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar wilayah geografis tertentu (Porter dalam Pearce & Robinson, 2011).

Setelah mengetahui strategi bersaing yang digunakan oleh perusahaan. Evaluasi akan strategi tersebut perlu dilakukan karena persaingan yang ketat dan perubahan lingkungan yang terjadi secara mendadak mengharuskan perusahaan untuk selalu memperbaharui strategi yang dimilikinya karena apabila perusahaan tidak mengevaluasi strategi perusahaan tersebut maka perusahaan dapat kalah dalam persaingan dan tidak mampu menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi.

Evaluasi pada strategi perusahaan ini dianalisis dengan menggunakan *SERVO Analysis*. *SERVO Analysis* adalah suatu alat manajemen yang dirancang untuk menilai dan memfasilitasi proses formulasi dan implementasi strategi perusahaan dalam konteks pasar dan perubahan dalam organisasi (Fleisher & Bensoussan, 2007). Dengan menggunakan *SERVO Analysis*, perusahaan dapat melihat tingkat kesesuaian strategi yang dimilikinya dari 5 elemen *SERVO*, yaitu *strategy*, *environment*, *resource*, *value* dan *organization*. Tingkat kesesuaian ini diukur dengan menggunakan *SERVO grid* dimana di dalam *SERVO grid* ini terdapat dua tahap yang digunakan untuk menggolongkan tingkat kesesuaian. Tahap pertama yaitu mengukur kekuatan tingkat kesesuaian. Kekuatan tersebut dapat digolongkan menjadi 3 jenis, yaitu: *tight fit*, *medium fit* dan *loose fit*. Tingkat kesesuaian ini akan mengalami perubahan secara terus-menerus seiring berjalannya waktu. Tahap kedua yaitu mengukur perubahan tingkat kesesuaian berdasarkan waktu. Perubahan tersebut dapat di bedakan menjadi beberapa jenis, yaitu : *early fit*, *normal fit* dan *delayed fit* (Fleisher & Bensoussan, 2007). Dari *SERVO Analysis* ini akan memunculkan penilaian apakah strategi yang digunakan oleh perusahaan masih relevan atau tidak dengan kondisi lingkungan yang ada saat ini.

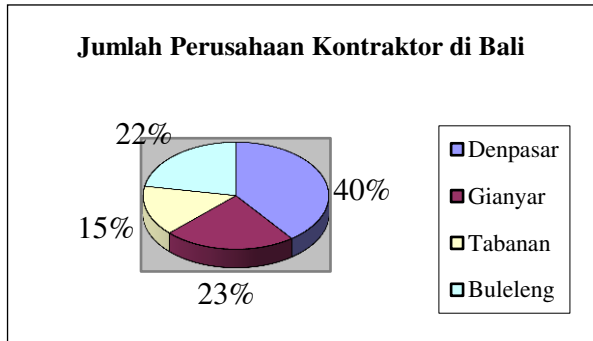
Penelitian ini meneliti strategi bersaing pada perusahaan kontraktor. Perusahaan kontraktor dipilih karena Sebelum krisis ekonomi pada tahun 1997, Biro Pusat Statistik (BPS, 2006) mencatat adanya pertumbuhan di sektor konstruksi yang mencapai 13,71% per tahun. Tingkat pertumbuhan ini lebih tinggi dari pertumbuhan ekonomi nasional yang mencapai

7,85%. Akan tetapi setelah krisis ekonomi menyerang Indonesia, konstruksi merupakan sektor yang paling merasakan imbas dari krisis ekonomi tersebut dimana sektor konstruksi pada tahun 1998 terpuruk hingga minus 36,4% dan mengalami pertumbuhan yang paling parah dibandingkan sektor ekonomi yang lainnya seperti manufaktur dan pertanian. Dalam kurun waktu tersebut perusahaan-perusahaan jasa konstruksi sangat terpuak pada saat terjadinya krisis ekonomi karena volume pekerjaan konstruksi berkurang drastis, proyek dihentikan sementara oleh pemiliknya dan juga pemilik proyek banyak yang kesulitan melakukan pembayaran kepada kontraktor.

Meningkatnya nilai Produk Domestik Bruto (PDB) rakyat Indonesia merupakan suatu refleksi mulai pulihnya daya beli masyarakat yang pada akhirnya dapat meningkatkan permintaan terhadap produk-produk konstruksi seperti misalnya perumahan, perkantoran dan sebagainya. Seiring dengan pertumbuhan ekonomi nasional, pada saat ini pangsa pasar di sektor konstruksi nasional terus tumbuh hingga kisaran 8,6 % dari PDB nasional, atau setara dengan Rp. 52,3 triliun pada triwulan II 2006 (BPS, 2006).

Namun jumlah tersebut relatif belum dapat dikatakan cukup besar jika dibandingkan dengan jumlah usaha di sektor konstruksi yang mencapai lebih dari 80.000 perusahaan, sehingga dapat diartikan sebagai masih terbatasnya pangsa pasar dan ketatnya persaingan di sektor jasa konstruksi nasional (BPS, 2006).

Grafik 1 : Jumlah Perusahaan Kontraktor di Bali



Sumber : Badan Pusat Statistik Provinsi Bali, 2012

Berdasarkan gambar 1 di atas, dapat dilihat bahwa kota Denpasar memiliki perusahaan konstruksi terbanyak dibandingkan dengan kota-kota lain di Bali. Hal ini disebabkan karena jumlah penduduk di kota Denpasar yang terus mengalami peningkatan dan kota Denpasar merupakan pusat kegiatan ekonomi sehingga permintaan konsumen untuk sektor konstruksi sangat tinggi (Badan Pusat Statistik Provinsi Bali, 2012).

Hal ini tentu menjadi tantangan bagi perusahaan yang bergerak di bidang kontraktor untuk dapat bertahan dan melakukan perbaikan dalam strategi bersaing yang digunakan oleh perusahaan tersebut. Salah satu bentuk perusahaan yang harus melakukan perbaikan dalam strategi bersaing tersebut adalah perusahaan keluarga. Hasil riset dari Credit Suisse Emerging Market Research Institute mengatakan bahwa adanya 3.568 bisnis keluarga di 10 negara di Asia, memperlihatkan bisnis keluarga ini menguasai 50 persen dari semua perusahaan yang terdaftar.

Bisnis keluarga ini menguasai 32 persen dari total sumber dana di pasar modal (Kompas, 2011).

Penelitian dilakukan pada salah satu perusahaan keluarga yang bergerak di bidang kontraktor yang bertujuan untuk melihat strategi bersaing yang digunakan oleh perusahaan tersebut dan untuk mengetahui apakah strategi bersaing tersebut masih relevan dengan kondisi lingkungan saat ini atau tidak.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, dapat dirumuskan permasalahan yaitu strategi bersaing apakah yang diterapkan oleh PT. Green Dewata? dan apakah strategi bersaing yang diterapkan oleh PT. Green Dewata sudah tepat untuk saat ini? Dengan adanya rumusan masalah tersebut maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi bersaing yang diterapkan oleh PT. Green Dewata dan untuk mengetahui tepat atau tidaknya strategi yang dijalankan oleh PT. Green Dewata saat ini.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk memberikan penjelasan mengenai fenomena yang terjadi pada masa sekarang, penelitian kualitatif juga bertujuan untuk mengurai sifat atau karakteristik dari suatu fenomena tertentu dan hanya mengumpulkan fakta, menguraikan secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan persoalan yang akan dipecahkan (Umar, 2005).

Dalam menentukan narasumber digunakan metode *purposive sampling* dimana teknik pengambilan informan sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012).

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif dimana data kualitatif merupakan data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka. Data ini berupa keterangan-keterangan seperti sejarah perusahaan, perencanaan serta strategi yang dilakukan untuk memasarkannya (Moleong, 2013).

Untuk sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak tersedia dalam bentuk terkomplikasi ataupun dalam bentuk file-file. Data ini harus dicari melalui narasumber atau responden, yaitu orang yang kita jadikan obyek penelitian atau sebagai sarana untuk mendapatkan informasi ataupun data (Sarwono, 2006). Data sekunder merupakan sumber data kedua sesudah data primer dimana karena suatu dan lain hal, peneliti tidak atau sukar memperoleh data dari sumber data primer, dan mungkin juga karena menyangkut hal-hal yang sangat pribadi sehingga sukar data itu didapat langsung dari sumber data primer (Bungin, 2008).

Untuk metode pengumpulan data, peneliti menggunakan 2 metode, yaitu wawancara dan observasi. Wawancara merupakan komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden (Jogiyanto, 2008). Observasi merupakan teknik atau pendekatan untuk mendapatkan data primer dengan cara mengamati langsung obyek datanya (Jogiyanto, 2008).

Dalam proses analisis data, peneliti menggunakan definisi dari Moleong (2013) dimana analisis data merupakan upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja

dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Dalam menguji keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi dimana triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan / mengecek balik derajat kepercayaan suatu sumber informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda (Moleong, 2013).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Strategi Perusahaan

Strategi merupakan rencana nyata dari manajemen yang digunakan untuk menjalankan kegiatan bisnisnya. Strategi yang digunakan oleh perusahaan biasanya terlihat pada visi dan misi perusahaan tersebut. PT. Green Dewata ingin menjadi perusahaan kontraktor yang mampu bersaing dan terus berkembang di Indonesia. Hal ini didukung dengan adanya misi dari perusahaan yang menjaga kualitas dan waktu pekerjaan dengan harga yang terjangkau. Kualitas sebuah proyek bagi perusahaan kontraktor pada umumnya adalah hal yang sangat penting karena apabila kualitas dari pengerjaan proyek tersebut tidak baik, maka bangunan yang dihasilkan nantinya akan tidak baik pula, seperti pembuatan pondasi yang kurang bagus maka bangunan akan lebih rentan untuk retak-retak atau bahkan ambruk apabila ada gempa bumi. Selain itu, waktu pengerjaan juga hal yang sangat diperhatikan. Banyak proyek-proyek yang tidak sesuai dengan waktu pengerjaan yang dijanjikan sehingga konsumen dapat merasa kecewa. Sebagian besar perusahaan kontraktor sangat memperhatikan kedua hal ini agar konsumen dapat merasa puas dengan hasil kerja perusahaan tersebut. Sebagai perusahaan kontraktor, PT. Green Dewata juga sangat memperhatikan kedua hal tersebut, namun PT. Green Dewata juga selalu memperhatikan biaya pada proyek. Pada setiap proyeknya, PT. Green Dewata selalu memperhitungkan penekanan biaya yang dapat dilakukan tanpa mengurangi kualitas dari proyek tersebut. Penekanan biaya yang dilakukan oleh PT. Green Dewata adalah dengan memakai *supplier* yang mampu memberikan harga yang lebih rendah dibandingkan perusahaan lainnya tetapi kualitas dari bahan material tersebut juga terjamin. Dengan adanya *supplier* yang dapat memberikan harga spesial kepada perusahaan, maka tentunya perusahaan juga dapat memberikan harga yang rendah kepada konsumen tanpa mengurangi laba yang diinginkan perusahaan. Selain itu, penggunaan alat berat di dalam proyek juga dapat mengurangi biaya yang ditimbulkan karena dengan adanya penggunaan alat berat, maka secara otomatis biaya tenaga kerja akan ikut berkurang. Penekanan biaya ini dilakukan agar konsumen dapat merasa puas dengan hasil kerja perusahaan dan juga mendapatkan harga yang lebih terjangkau dibandingkan perusahaan kontraktor lainnya. Jika dilihat dari tiga strategi generic dari porter, PT. Green Dewata menerapkan *Cost Leadership Strategy*. *Cost Leadership Strategy* memberikan perusahaan tersebut ketahanan terhadap rivalitas dari para pesaing, karena biayanya yang lebih rendah memungkinkannya untuk tetap dapat

menghasilkan laba setelah para pesaingnya rnengorbankan laba mereka demi persaingan. Oleh karena itu, posisi biaya rendah melindungi perusahaan terhadap persaingan karena tawar-menawar hanya akan menyebabkan berkurangnya laba sampai para pesaing yang paling efisien berikutnya tersingkir.

2. PT. Green Dewata Sebagai Perusahaan Keluarga

PT. Green Dewata merupakan sebuah perusahaan keluarga yang masuk ke dalam kategori *family business enterprise (FBE)*. Anggota keluarga memiliki jabatan yang penting di dalam perusahaan, yaitu komisaris dan direktur utama namun untuk jabatan manajer masih menggunakan tenaga profesional karena merasa anggota keluarga yang lain kurang begitu cocok sebagai manajer di dalam perusahaan. Jabatan komisaris langsung dipegang oleh Bapak Iskandar dan jabatan direktur utama perusahaan dipegang oleh anaknya, yaitu Bapak Lucky. Jabatan direktur utama ini baru 3 tahun dipegang oleh Bapak Lucky. Sebelumnya Bpk Iskandar sendiri yang menjabat sebagai direktur utama. Namun dengan persiapan suksesi yang matang, Bapak Iskandar menyerahkan jabatan tersebut kepada Bapak Lucky namun Bapak Iskandar tetap mengontrol kinerja perusahaan dan tentunya kinerja dari Bapak Lucky sendiri. Selain itu, pengambilan keputusan pun juga tetap melibatkan anggota keluarga.

3. SERVO Analysis

Dalam mengevaluasi strategi yang ada di dalam PT. Green Dewata dapat menggunakan *SERVO Analysis* yang terdiri dari *Strategy, Environment, Resource, Values* dan *Organization*.

A. Strategy

PT. Green Dewata di dalam menjalankan kegiatan bisnisnya memiliki strategi yang berguna untuk mempertahankan dan mengembangkan usahanya. Harga dan kualitas dari proyek yang dihasilkan merupakan faktor yang sangat diperhatikan oleh PT. Green Dewata. Selain itu, PT. Green Dewata juga terus menjaga ketepatan waktu dalam pengerjaan proyek agar konsumen tidak merasa kecewa dan memberikan kepercayaannya kepada PT. Green Dewata.

Terdapat empat faktor yang ada di dalam strategi, yaitu :

a. Goals

Tujuan dari PT. Green Dewata telah tercantum pada visi perusahaan, yaitu menjadi perusahaan kontraktor yang mampu bersaing dan semakin berkembang. Dan didukung oleh misi-misi yang dimiliki oleh PT. Green Dewata dengan harapan PT. Green Dewata mendapatkan kepercayaan di mata konsumen dengan memperhatikan kualitas, harga yang sesuai dan waktu pekerjaan yang tepat seperti yang ada di dalam misi perusahaan. Dari visi yang dimiliki oleh perusahaan tersebut dapat terlihat tujuan / *goals* dari PT. Green Dewata yang merupakan tujuan jangka panjang dimana perusahaan ingin semakin berkembang dan mampu bersaing sehingga perusahaan nantinya tidak berhenti ditengah jalan. Untuk mencapai tujuan dari visi ini, perusahaan tentu akan terus memperbaharui strategi yang dimilikinya sesuai dengan kondisi pasar yang terjadi.

Hal ini didukung dengan harapan dari manajemen puncak untuk meningkatkan kualitas dan ingin

meningkatkan jumlah laba yang diperoleh dengan saling mendukung dan saling bekerja sama antar divisi di perusahaan sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan dan perusahaan dapat mengalami pertumbuhan ke arah yang lebih baik. Namun berdasarkan hasil observasi, perusahaan tidak memiliki susunan visi dan misi secara tertulis di perusahaan. Hal ini mengakibatkan adanya karyawan, khususnya karyawan yang baru bekerja di perusahaan tidak mengetahui secara jelas visi dan misi perusahaan.

b. *Scope*

Dari sisi produk / jasa, PT. Green Dewata menawarkan jasa di bidang kontruksi. Berdasarkan dari hasil observasi, perusahaan telah membangun banyak proyek, seperti proyek-proyek pembangunan, baik rumah, toko, ruko dan perumahan serta proyek-proyek pembangunan sejenis. Berdasarkan dari hasil wawancara, jasa konstruksi yang ditawarkan oleh PT. Green Dewata merupakan jasa yang biasa ditawarkan juga oleh perusahaan kontraktor lain namun PT. Green Dewata telah mempunyai keunggulan kompetitif, yaitu dengan memberikan harga yang lebih rendah dari pesaing lain dan berkualitas untuk memenangkan persaingan.

Berdasarkan dari hasil observasi, target konsumen yang dipilih oleh PT. Green Dewata adalah semua konsumen tanpa terkecuali yang ingin bekerja sama dengan perusahaan, seperti developer, konsumen perorangan atau bahkan perusahaan kontraktor lain yang ingin melakukan kerja sama. Selain itu target utama konsumen perusahaan adalah proyek-proyek pembangunan yang cukup besar yang ada di Bali.

Dari sisi cakupan konsumen, perusahaan fokus pada area Bali saja karena di Bali saat ini merupakan salah satu provinsi yang mengalami perkembangan secara pesat dan tentu mempunyai potensi yang baik di bidang kontruksi. Hal ini didukung dari hasil observasi dimana data mengenai proyek dari konsumen semua berada di area Bali dan belum mengembangkan perusahaan ke luar Bali.

c. *Competitive Basis*

Dalam upaya memenangkan persaingan, keunggulan kompetitif yang dimiliki PT. Green Dewata adalah menawarkan harga yang terjangkau bagi konsumen. Hal ini dilakukan dengan cara melakukan penekanan biaya. Penekanan biaya yang dilakukan adalah dengan mencari *supplier* bahan material yang mampu memberikan harga yang lebih rendah dibandingkan *supplier* lain namun sudah terbukti kualitasnya dan menggunakan alat-alat berat dalam pengerjaan proyek. Berdasarkan hasil observasi, terlihat bahwa perusahaan memiliki fasilitas yang mendukung kerja di perusahaan, seperti sistem informasi, komputer dan alat-alat bangunan seperti molen, truk, *excavator* dan *scaffolding*. Selain itu, terlihat juga dari beberapa *pricelist* harga *supplier*, perusahaan memilih memakai *supplier* dengan harga yang lebih rendah. Hal ini tentu akan meringankan beban operasional dan dapat memberikan harga yang terjangkau tanpa mengorbankan laba yang diinginkan perusahaan. Selain itu, penggunaan sumber daya manusia yang berkompeten di bidangnya tentu akan membuat proyek yang dihasilkan perusahaan menjadi berkualitas dan sesuai dengan keinginan konsumen. Waktu pengerjaan di dalam sebuah proyek juga sangat diperhatikan. PT. Green Dewata selalu memperhatikan waktu pengerjaan yang sudah dijanjikan

kepada konsumen agar konsumen dapat merasa senang apabila proyek tersebut selesai tepat waktu.

d. *Business Model*

Berdasarkan dari hasil wawancara, PT. Green Dewata menerapkan standar operasional perusahaan untuk menjamin proses kerja, baik hubungannya dengan konsumen, *supplier* dan proses pengerjaan proyek agar sesuai dengan visi dan misi serta kesepakatan antara perusahaan dan konsumen. Standar operasional yang dimiliki perusahaan adalah membantu dan melayani konsumen dari awal hingga proyek berakhir, termasuk di dalamnya proses pengurusan IMB, bertanggung jawab secara penuh atas proyek selama proyek tersebut masih dalam proses dan menjalin hubungan baik dengan konsumen dan *supplier* secara terus menerus. Namun berdasarkan hasil observasi, perusahaan tidak memiliki standar operasional secara tertulis sehingga hal ini dapat mengakibatkan karyawan tidak mengetahui standar operasional perusahaan secara jelas. Untuk memenuhi standar prosedur operasional perusahaan, PT. Green Dewata memiliki sumber daya manusia yang memiliki kompetensi sesuai dengan divisi yang dipegangnya dan juga dengan penggunaan alat-alat berat serta sistem informasi di perusahaan sehingga proses kegiatan bisnis menjadi lebih efektif dan efisien.

Nilai yang ingin disampaikan oleh PT. Green Dewata adalah harga yang terjangkau dan kualitas yang tidak diragukan. Harga yang ditetapkan oleh PT. Green Dewata ditentukan berdasarkan besarnya proyek, tingkat kesulitan dan waktu yang ingin diinginkan oleh konsumen itu sendiri. Perusahaan berusaha untuk memberikan harga yang lebih rendah dibandingkan oleh pesaing lain dengan melakukan penekanan biaya di segala sisi yang memungkinkan, seperti pemilihan *supplier* yang mampu memberikan harga yang lebih rendah dibandingkan *supplier* lain dan juga penggunaan alat-alat berat yang mampu mengurangi biaya tenaga kerja. Kualitas pun juga dijaga dengan memperhatikan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, seperti tenaga ahli yang bekerja di dalamnya dan juga alat-alat serta material yang digunakan dalam pembangunan. Kedua hal ini di terima dengan baik oleh konsumen dimana berdasarkan hasil observasi, data mengenai keluhan konsumen sangat sedikit dan dengan cepat langsung ditangani oleh perusahaan.

B. *Environment*

Lingkungan bagi sebuah perusahaan merupakan hal yang perlu diperhatikan karena hal tersebut sangat berpengaruh pada kondisi perusahaan. Kondisi pada lingkungan internal sebuah perusahaan sudah termasuk dalam 4 elemen SERVQ lainnya, yaitu *Strategy*, *Resources*, *Value* dan *Organization*. Sedangkan lingkungan external terjadi di luar perusahaan yang dapat berubah sewaktu-waktu dibagi menjadi 2 yaitu lingkungan kerja dan lingkungan makro.

a. *Lingkungan Kerja*

• *Persaingan*

Persaingan merupakan salah satu faktor eksternal dalam lingkungan kerja. Menurut data Badan Pusat Statistik (2012), perusahaan kontraktor terbanyak di Bali terletak di Denpasar yang mencapai 421 perusahaan. Hal ini menunjukkan persaingan yang terjadi begitu ketat. Selain itu dapat dilihat juga bahwa Bali sekarang merupakan pulau yang sangat berkembang, ditambah

dengan adanya acara-acara internasional di Bali yang membuat Bali menjadi salah satu tempat baru bagi investor dari luar. Oleh karena itu, persaingan pun menjadi semakin meningkat. Pesaing dari PT. Green Dewata ini antara lain CV. Griya Cipta Pradhana, CV. Renon Property, CV. Astro, PT. Bali Dwipayana, PT. Kayoon Bali, PT. Bali Nirmana Property dan PT. Green Kori. Pesaing-pesaing dari perusahaan ini tidak dapat dianggap remeh oleh perusahaan karena mereka mempunyai kompetensi yang cukup baik di bidang konstruksi. Hal ini terlihat dari proyek-proyek yang dikerjakan oleh para pesaing tersebut cukup banyak dan sukses, salah satunya adalah perumahan Green Kori yang dikerjakan oleh PT. Green Kori yang terletak di Jalan By Pass Ngurah Rai. Perumahan ini berjumlah sekitar 50 unit dan semua sudah laku terjual. Oleh karena itu, perusahaan tetap berusaha untuk mengedepankan keunggulan kompetitif yang dimilikinya serta peningkatan dalam kualitas dan waktu pengerjaan yang sesuai dengan kesepakatan dengan konsumen.

- *Supplier*

Supplier juga merupakan faktor eksternal dalam lingkungan kerja yang sangat penting bagi PT. Green Dewata. Dalam pemilihan *supplier* ini, PT. Green Dewata memberikan syarat khusus, yaitu kualitas material, harga dan ketepatan waktu dalam pengiriman. PT. Green Dewata memiliki beberapa *supplier* antara lain: UD. Widya Mertha, PT. Saka Agung, PT. Aneka Surya Globalindo, PT. Sinar Bali Ready Mix, PT. Harapan Jaya Beton, CV. Maha Sri Dana, UD. Sumber Kaca, UD. Surya Kaca dan PT. Karya Beton Sudhira. Kerja sama dengan beberapa *supplier* ini untuk mengantisipasi apabila terdapat salah satu *supplier* yang tidak sesuai dengan harapan agar proyek tidak terhenti dan dapat terus dikerjakan. Selain itu, *supplier* yang dimiliki oleh PT. Green Dewata juga mampu memberikan harga yang terendah dibandingkan *supplier-supplier* lain sehingga dapat mendukung perusahaan dalam melakukan penekanan biaya. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan *supplier* sangat mempengaruhi jalannya proyek.

- *Konsumen*

Faktor eksternal lainnya dalam lingkungan kerja yang sangat berpengaruh adalah konsumen. Di dalam setiap proyeknya, perusahaan selalu bekerja berlandaskan visi dan misi perusahaan karena perusahaan ingin agar konsumen tersebut merasa puas dengan hasil kerja perusahaan. Selain itu, perusahaan selalu melibatkan konsumen pada saat proses proyek berlangsung sehingga konsumen mengetahui *progress* dari proyeknya dan nantinya dapat sesuai dengan keinginan konsumen itu sendiri. Komunikasi antara perusahaan dan konsumen ini selalu dijaga oleh PT. Green Dewata agar konsumen merasa terlibat langsung di dalam pengerjaan proyek. Konsumen dari PT. Green Dewata, antara lain: CV. Bali Nirmala, CV. Bali Makmur, CV. Sumber Daya Agung Property, PT. Sunset Garden, PT. Grand Sambandha, PT. Arkadena dan PT. Srikandi.

- b. *Lingkungan Makro*

- *Social Factors*

Dari segi sosial, tentu budaya yang ada di Bali ikut mempengaruhi model bangunan yang diinginkan konsumen, seperti pada pembuatan perumahan, konsumen

banyak model dengan unsur-unsur budaya bali melalui ukiran-ukiran di dinding rumah atau pembuatan gapura khas Bali. Berdasarkan hasil observasi, perusahaan mempunyai proyek-proyek yang menggabungkan gaya minimalis namun dengan hiasan patung bali. Untuk hal tersebut, perusahaan melakukan kerja sama dengan pihak lain yang ahli di dalam seni bangunan bali. Adat istiadat yang ada di Bali juga turut mempengaruhi kinerja yang ada di dalam perusahaan, seperti hari libur yang cukup banyak karena Hari Raya yang ada di Bali. Untuk itu, perusahaan mengikuti peraturan adat-istiadat dengan pemberian hari libur pada hari raya dan pemberian sumbangan kepada banjar-banjar yang dibutuhkan. Selain itu, ada peraturan pemerintah daerah yang menyatakan bahwa untuk mendirikan bangunan tidak boleh lebih tinggi dari Pura Besakih (Pura terbesar di Bali) atau harus dibawah kurang lebih 1500 meter diatas permukaan laut.

- *Technological*

Dari segi teknologi, perkembangan teknologi yang ada tentu diikuti oleh perusahaan untuk mendukung kinerja perusahaan agar lebih efektif dan efisien. Teknologi yang digunakan oleh perusahaan di dalam kantor, seperti sistem informasi berupa *software* dimana mencatat mengenai data-data konsumen, *supplier*, karyawan, stok gudang, *cashflow* perusahaan dan data mengenai keluhan konsumen. Untuk di lapangan, perusahaan memiliki alat-alat untuk mendukung proses pembangunan agar lebih maksimal, seperti *excavator*, *concrete mixer* dan *concrete pump*.

- *Economic*

Menurut data Badan Pusat Statistik Provinsi Bali, ekonomi Provinsi Bali meningkat sebesar 6,65 persen dibandingkan tahun 2011 dengan pertumbuhan ekonomi tertinggi terjadi pada sektor konstruksi sebesar 18,67 persen dibandingkan dengan sektor-sektor lainnya. Hal ini tentu menunjukkan bahwa perekonomian di Bali sedang berkembang di dukung dengan banyaknya acara-acara bertaraf internasional yang diadakan di Bali sehingga menyebabkan perekonomian ikut meningkat. Namun tentunya keadaan ekonomi yang ada di Indonesia juga mempengaruhi perusahaan seperti harga bahan bakar yang meningkat. Kenaikan harga bahan bakar ini juga diikuti dengan meningkatnya harga-harga barang lain, seperti bahan kebutuhan sehari-hari dan bahan material bangunan. Hal ini menyebabkan *supplier* dari perusahaan menaikkan harga bahan material dan juga biaya tenaga kerja mengalami peningkatan.

- *Environmental*

Dari segi environmental, PT. Green Dewata selalu berupaya agar limbah-limbah yang dihasilkan tidak mencemari lingkungan. Upaya yang dilakukan perusahaan, yaitu dengan menjual kembali sisa-sisa bangunan, seperti beton-beton dan batu-batu sisa kepada pengepul dan limbah yang tidak bisa dijual akan dikumpulkan dan dibuang ke Tempat Pembuangan Umum (TPU).

- *Political*

Dan pada segi kebijakan pemerintah, PT. Green Dewata selalu berupaya untuk mematuhi peraturan-peraturan yang dimiliki oleh pemerintah, seperti pembayaran pajak dan upah minimum pegawai. Pembayaran pajak dalam setiap proyek di perusahaan ini sudah termasuk di dalam estimasi yang dilakukan

perusahaan sehingga nantinya konsumen tidak dikenakan pajak secara terpisah. Untuk upah minimum karyawan, perusahaan memberikan gaji semua karyawannya diatas UMR Kota Denpasar dimana UMR Kota Denpasar ini sebesar Rp. 1.410.000,00. Selain itu juga, Ijin Mendirikan Bangunan (IMB) juga menjadi perhatian perusahaan karena memang IMB merupakan awal dari perusahaan sebelum mengerjakan suatu proyek.

C. Resources

Sumber daya di dalam perusahaan merupakan hal yang sangat penting karena apabila tidak ada sumber daya di dalam perusahaan maka perusahaan tersebut tidak akan bisa menjalankan kegiatan bisnisnya. Terdapat beberapa jenis sumber daya yang terdapat di dalam perusahaan, yaitu :

a. Human Resources

Di dalam sebuah perusahaan, peran sumber daya manusia sangatlah penting karena sumber daya manusia tersebut yang menjalankan kegiatan bisnis perusahaan. Jika dilihat dari segi kompetensi, Di dalam divisi operasional dipimpin oleh manajer operasional dengan lulusan S1 teknik sipil. Selain itu juga terdapat kepala proyek yang selalu ada di lapangan yang bertugas untuk melakukan pengawasan dan pengontrolan mengenai proses kerja dari staff-staff proyek. Berdasarkan hasil observasi, staff proyek dari perusahaan mengerti mengenai pengoperasian alat-alat bangunan, cara-cara membuat bangunan (membuat pondasi, pendirian bangunan hingga tahap *finishing*) dan mengetahui ciri-ciri dari bahan material yang memiliki kualitas yang baik. Untuk staff pada divisi operasional, staff tersebut dibagi-bagi sesuai dengan bidangnya, seperti staff yang ahli pada pembuatan pondasi, pembuatan atap atau pengecatan. Pembagian ini dilakukan perusahaan agar staff tersebut bisa konsentrasi terhadap kompetensi yang dimiliki dan tentu dapat menghasilkan *output* yang maksimal. Selain itu, divisi keuangan juga dikelola oleh orang-orang yang mengerti mengenai sistem keuangan. Divisi keuangan perusahaan ini pun dikelola oleh orang-orang lulusan S1 manajemen keuangan sehingga mereka mengerti mengenai pengelolaan yang baik dari perusahaan, baik pengelolaan modal maupun arus kas perusahaan. Pada divisi marketing dipimpin juga oleh manajer marketing dengan lulusan S1 manajemen marketing dan terdapat karyawan-karyawan yang mengerti mengenai sistem pemasaran yang baik dan cara-cara dalam menjaga hubungan dengan konsumen.

Berdasarkan hasil wawancara, dalam hal investasi untuk pengembangan ketrampilan baru, perusahaan tidak memiliki investasi untuk pengembangan ketrampilan baru pada karyawan berdasarkan hasil wawancara dengan direktur utama, karyawan yang ada di dalam perusahaan mempunyai ketrampilan yang baik di bidangnya masing-masing sehingga direktur merasa tidak membutuhkan pengembangan secara khusus. Pengembangan yang dilakukan perusahaan hanya berupa pengarahan secara lisan dan *sharing* pengalaman baik antara karyawan dengan karyawan ataupun manajemen puncak dengan karyawan.

b. Financial Resources

Sumber daya keuangan yang dimiliki oleh PT. Green Dewata awalnya berasal dari milik pribadi. Pada awal berdiri, perusahaan tidak memiliki banyak aset yang mendukung kinerja perusahaan. Aset-aset yang dimiliki

perusahaan saat itu berasal dari modal pribadi dan sampai saat ini perusahaan lebih berkembang kearah yang lebih maju serta mampu menambah aset yang digunakan untuk kemajuan kinerja perusahaan. Hal ini didukung oleh hasil observasi mengenai data aset perusahaan yang dari tahun ke tahun terjadi peningkatan.

Dalam proses pengelolaan keuangan, PT. Green Dewata memiliki divisi keuangan dan staff keuangan. Tentu di dalam proses pengelolaan keuangan yang ada di perusahaan ini dilakukan dengan sangat teliti agar tidak terjadi kesalahan-kesalahan yang mampu berakibat fatal bagi keuangan perusahaan, seperti hutang piutang. Berdasarkan hasil wawancara, arus *cashflow* yang ada di perusahaan telah di kelola dengan baik sehingga semua keluar masuknya dana perusahaan sudah tercatat dan terorganisir dengan baik. Bagian keuangan harus bekerja secara teliti agar proses pembayaran hutang tidak ada yang terlewatkan dan tidak ada pula piutang yang lupa ditagihkan kepada konsumen.

Perusahaan saat ini tidak memiliki upaya dalam meningkatkan pendanaan karena berdasarkan hasil wawancara, direktur merasa arus kas yang ada di dalam perusahaan berjalan stabil sehingga pemasukan yang diterima perusahaan sesuai dengan laba yang diinginkan dan pengeluaran yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Kestabilan arus kas di dalam perusahaan ini disebabkan juga karena perusahaan mendapatkan pemasukan secara rutin dari konsumen selama proyek berlangsung sehingga perusahaan juga dapat langsung mengatur pembayaran kepada *supplier*. Tetapi jika suatu saat perusahaan ingin meningkatkan pendanaan, maka perusahaan akan melakukan pinjaman kepada bank. Namun untuk saat ini, perusahaan merasa belum membutuhkan pinjaman kepada bank.

c. Intangible Resources

Sumber daya yang tidak berwujud dapat berupa reputasi yang dimiliki perusahaan. PT. Green Dewata ini mempunyai reputasi yang baik di mata konsumen. Reputasi yang baik ini dapat dilihat dari data keluhan konsumen yang sangat kecil dan juga perusahaan telah mempunyai konsumen tetap yang selalu bekerja sama dalam pengerjaan proyek. Hal ini dikarenakan perusahaan selalu berusaha untuk bekerja sesuai dengan visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan selalu menjaga kualitas dari pekerjaan, mampu memberikan harga yang terjangkau dan selalu memperhatikan waktu pengerjaan, konsumen PT. Green Dewata merasa sangat puas dengan hasil yang diberikan. Apabila ada konsumen yang komplain dengan hasil kerja perusahaan maka PT. Green Dewata secara sigap menanggapi dan mengambil tindakan atas komplain tersebut.

d. Physical Resources

Untuk menunjang kegiatan bisnis perusahaan sehari-hari, perusahaan membutuhkan aset-aset operasional yang berkaitan dengan kemampuan fisik perusahaan. PT. Green Dewata sudah memiliki sistem informasi yang digunakan agar kinerja menjadi lebih efektif dan efisien. Berdasarkan hasil observasi, sistem informasi yang digunakan oleh perusahaan berupa program untuk data pelanggan, data *supplier* (mencakup data pribadi *supplier*, barang-barang yang dimiliki dan juga harga yang ditawarkan), data *stock* gudang dan data hutang-piutang perusahaan. Hal ini tentu sangat membantu perusahaan untuk meminimalisir

kesalahan yang terjadi, khususnya pada data hutang-piutang perusahaan. Selain teknologi informasi, PT. Green Dewata juga memiliki fasilitas yang berguna untuk kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil observasi, perusahaan memiliki kantor dengan fasilitasnya yang cukup lengkap dan juga alat-alat berat yang dapat membantu proses pengerjaan proyek, seperti sekop, *scaffolding*, *excavator*, molen, truk dan alat-alat bangunan lainnya. Namun terdapat beberapa alat bangunan yang tidak begitu diperlukan yang tidak dimiliki oleh perusahaan sehingga perusahaan akan menyewa alat tersebut.

D. Values

Di dalam PT. Green Dewata, nilai kekeluargaan merupakan nilai yang ditanamkan oleh Bapak Iskandar sejak awal perusahaan dibentuk. Dengan kekeluargaan, hubungan antara pemimpin dengan karyawan dan karyawan dengan karyawan menjadi lebih dekat sehingga karyawan pun dapat bekerja secara nyaman. Nilai kekeluargaan ini ditujukan agar antar karyawan yang bekerja di dalam perusahaan dapat saling membantu menyelesaikan pekerjaannya dan bukan hanya mementingkan kepentingannya sendiri. Berdasarkan dari hasil observasi, terlihat bahwa komunikasi antara pemimpin dan karyawan di dalam perusahaan bersifat semi formal dan juga terdapat kebiasaan-kebiasaan lainnya, seperti makan siang bersama beberapa karyawan. Namun dengan adanya nilai kekeluargaan ini, perusahaan tetap tegas dalam mengambil tindakan karena tidak sedikit karyawan yang menyalahartikan kekeluargaan, seperti tidak disiplin, tidak jujur dan menganggap remeh pekerjaannya. Apabila hal itu terjadi, terdapat peringatan yang diberikan pemimpin kepada karyawan tersebut.

Selain mencermati nilai yang ada di perusahaan, preferensi manajerial dalam perusahaan juga harus di perhatikan. Hal ini ditandai dengan ada atau tidaknya pengarahan secara langsung dari manajemen puncak. Di dalam PT. Green Dewata tentu terdapat pengarahan secara langsung dari direktur. Pengarahan ini bisa dilakukan secara tiba-tiba dan bisa secara berkala. Pengarahan secara tiba-tiba oleh manajemen puncak dilakukan apabila terjadi kesalahan dalam kegiatan bisnis yang dilakukan atau bisa juga dikarenakan adanya pembaharuan informasi mengenai proyek yang sedang dikerjakan oleh perusahaan. Sedangkan pengarahan secara berkala dilakukan dengan rapat evaluasi yang diadakan setelah selesai mengerjakan suatu proyek. Rapat evaluasi ini biasanya membahas mengenai kinerja perusahaan di dalam mengerjakan proyek tersebut, bisa kinerja yang baik maupun ada kesalahan-kesalahan yang terjadi. Hal ini ditujukan agar karyawan dapat belajar dari proyek-proyek yang sudah dikerjakannya dan mampu bekerja dengan lebih baik lagi pada proyek yang akan datang. Dengan kata lain, terdapat pengarahan secara langsung yang dilakukan oleh manajemen puncak secara terus menerus.

E. Organization

Terdapat 5 komponen di dalam organisasi, yaitu :

a. Culture

Selama ini PT. Green Dewata tidak menerapkan budaya kerja secara khusus tetapi berdasarkan hasil observasi, terlihat suasana kerja yang ada di perusahaan tersebut bebas dan tidak kaku serta di dalam kegiatannya diselingi oleh candaan dari karyawan maupun manajemen puncak. Suasana kerja seperti ini tercipta dari nilai

kekeluargaan yang diterapkan oleh Bapak Iskandar sejak awal berdirinya perusahaan sampai sekarang. Suasana kerja seperti ini mampu membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja dan bebas dalam menyampaikan pendapat di perusahaan dan tentu hal ini akan membawa pengaruh yang baik bagi perusahaan. Namun karyawan harus tetap mematuhi peraturan yang ada di perusahaan, seperti disiplin dalam bekerja termasuk di dalamnya datang dan pulang sesuai tepat waktu, memakai pakaian formal.

b. Leadership

Peran pemimpin dalam perusahaan tentu sangat penting. Di PT. Green Dewata, Bapak Lucky selalu menjaga hubungan baik dan memberikan motivasi bagi karyawan-karyawannya di perusahaan. Berdasarkan hasil observasi, pemberian motivasi ini dilakukan secara lisan kepada karyawan atau di sela-sela meeting dan rapat evaluasi kepada semua karyawan. Selain itu, diberlakukan juga sistem *reward and punishment*. Sistem *reward* ini diberlakukan dengan memberikan bonus kepada setiap bagian karyawan yang mampu menarik konsumen untuk bekerja sama dengan perusahaan. Dan juga sistem *punishment* berlaku bagi semua karyawan yang melakukan kesalahan. Karyawan akan dikenakan peringatan apabila melakukan kesalahan namun apabila karyawan tetap berbuat kesalahan maka akan dikenakan sanksi sesuai dengan kesalahannya tersebut.

c. Staffing

Jika dilihat dari sisi pengembangan dan pelatihan individu, PT. Green Dewata tidak memiliki upaya khusus dalam melakukan pengembangan dan pelatihan individu secara khusus. Manajemen puncak hanya memberikan pengarahan secara langsung mengenai hal-hal yang belum diketahui oleh karyawan di perusahaan karena perusahaan merasa bahwa karyawan-karyawan yang ada di dalam perusahaan sudah berkompeten di bidangnya masing-masing.

Untuk motivasi yang diberikan karyawan, manajemen puncak selalu mengevaluasi kinerja karyawannya pada rapat evaluasi dan memberikan pujian pada setiap karyawan apabila kinerja karyawan tersebut bagus. Selain itu, motivasi berupa *reward* juga diberlakukan oleh manajemen puncak apabila karyawan dapat menarik konsumen untuk bekerja sama dengan perusahaan.

d. Structure

PT. Green Dewata memiliki struktur organisasi yang jelas meskipun di dalam perusahaan tidak terlihat skema struktur organisasi secara tertulis. PT. Green Dewata dipimpin oleh direktur utama dan kemudian di bawah direktur dibagi menjadi beberapa divisi, yaitu : divisi marketing, divisi operasional dan divisi keuangan. Setiap divisi masing-masing dipimpin oleh seorang manajer dan dibantu oleh staff-staff setiap divisinya dan nantinya manajer yang akan bertanggung jawab atas kinerja divisinya kepada direktur utama. Khusus untuk divisi operasional, manajer operasional membawahi kepala proyek yang bertanggung jawab secara langsung di lapangan atas proyek yang dikerjakan dan juga terdapat staff proyek yang mengerjakan proyek tersebut.

Alur pelaporan yang ada di dalam perusahaan pun sudah jelas. Berdasarkan hasil observasi mengenai laporan dari jajaran tiap divisi terlihat bahwa setiap minggu staff-staff pada perusahaan yang di bawahi oleh manajer divisi

membuat laporan mengenai kegiatan bisnis yang telah dilakukan. Setelah itu, laporan tersebut diberikan kepada manajer masing-masing divisi yang nantinya laporan tersebut akan di cek dan disesuaikan dengan catatan yang dimiliki oleh manajer. Selanjutnya manajer masing-masing divisi akan membuat laporan yang akan diserahkan kepada direktur utama.

e. *Systems*

Kegiatan yang ada di dalam PT. Green Dewata dibagi menjadi 2, yaitu kegiatan primer dan kegiatan sekunder. Kegiatan primer perusahaan terdiri pemesanan bahan baku material, proses pengerjaan proyek, pembayaran *supplier* dan penagihan kepada konsumen. Pemesanan bahan baku material kepada *supplier* ini berawal dari kepala proyek yang menghubungi *supplier* untuk mengirimkan bahan material yang diperlukan oleh proyek. Nantinya kepala proyek akan melaporkan kepada manajer operasional mengenai pemesanan-pemesanan bahan material yang dilakukan hari itu. Pada proses pengerjaan proyek, staff proyek akan melaksanakan pengerjaan proyek tersebut sesuai dengan susunan kerja yang diarahkan oleh kepala proyek dan tentu semuanya dikontrol oleh kepala proyek pula. Kegiatan primer lainnya adalah pembayaran *supplier*. Pembayaran tagihan kepada *supplier* ini bermula dari manajer operasional yang melaporkan kepada divisi keuangan mengenai pemesanan yang dilakukan oleh kepala proyek. Dan pada saat jatuh tempo, pihak *supplier* akan datang ke kantor membawa surat jalan dan dicocokkan dengan catatan divisi keuangan. Setelah itu, dilakukan pembayaran kepada pihak *supplier*. Dan kegiatan primer yang terakhir adalah penagihan konsumen. Penagihan akan dilakukan kepada konsumen apabila pada tanggal jatuh tempo pembayaran, konsumen belum melakukan pembayaran. Jika hal tersebut terjadi, maka divisi keuangan akan melakukan penagihan terhadap konsumen. Sedangkan untuk kegiatan sekunder perusahaan, terdapat kegiatan-kegiatan yaitu promosi, pengelolaan sumber daya manusia dan pengelolaan sistem informasi. Kegiatan promosi yang dilakukan perusahaan dapat dengan berbagai cara. Biasanya perusahaan akan mengikuti acara-acara yang berkaitan dengan property, iklan di surat kabar dan dengan selalu menjaga hubungan dengan konsumen. Kegiatan sekunder lainnya adalah pengelolaan sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia ini dilakukan dengan selalu memberikan pengarahan kepada karyawan. Pengarahan yang dilakukan oleh perusahaan bisa secara langsung kepada karyawan yang bersangkutan dan juga bisa dengan rapat evaluasi yang selalu dilakukan perusahaan. Di dalam rapat evaluasi, manajemen puncak dan karyawan dapat saling memberikan masukan satu sama lain mengenai kinerjanya tersebut. dan terakhir adalah pengelolaan sistem informasi dimana sistem informasi berisikan mengenai data-data penting yang ada di dalam perusahaan, seperti data pelanggan, data *supplier* (mencakup data pribadi *supplier*, barang-barang yang dimiliki dan juga harga yang ditawarkan), data *stock* gudang dan data hutang-piutang perusahaan.

Penerapan SERVQ Analysis

1. Mengevaluasi kinerja perusahaan saat ini.

Tujuan utama dari PT. Green Dewata ini sesuai dengan visi yang dimiliki perusahaan. Tujuan dari

perusahaan adalah menjadi perusahaan kontraktor yang mampu bersaing dan semakin berkembang. Tujuan ini dapat tercapai dengan ada misi-misi yang dilakukan oleh perusahaan. Misi tersebut adalah selalu bekerja secara jujur dan bersih, memiliki dan membina SDM yang berkompeten dibidangnya dan selalu menjaga komitmen untuk memberikan kepuasan kepada konsumen dengan memperhatikan kualitas dan waktu pekerjaan dengan harga yang terjangkau. PT. Green Dewata selalu bekerja berlandaskan misi yang dimiliki oleh perusahaan. PT. Green Dewata memiliki sumber daya manusia yang sudah berpengalaman di bidangnya karena karyawan-karyawan yang bekerja di perusahaan rata-rata bekerja sudah bertahun-tahun sehingga mengerti mengenai seluk-beluk perusahaan dan mengerti tentang tindakan yang harus dilakukan dalam kondisi-kondisi tertentu. Selain itu, perusahaan selalu berusaha untuk bekerja secara jujur dan bersih. Hal ini diterapkan perusahaan sejak awal karena dengan sikap bersih dan jujur tentu dapat membawa perusahaan ke kinerja yang lebih baik dan yang lebih penting perusahaan bisa mendapat kepercayaan dari konsumen. Untuk hubungan dengan konsumen, PT. Green Dewata selalu bekerja dengan memperhatikan kualitas, harga yang terjangkau dan waktu pengerjaan suatu proyek. Pada setiap proyek yang dikerjakan oleh PT. Green Dewata, perusahaan melakukan penekanan biaya semaksimal mungkin tanpa mengurangi kualitas dari proyek tersebut. Penekanan yang dilakukan adalah dengan mendapatkan bahan baku material yang murah dan tentu harus berkualitas. Hal ini dikarenakan agar perusahaan dapat memberikan harga yang murah tanpa mengorbankan laba yang diinginkan oleh perusahaan itu sendiri. Untuk kualitas, terdapat 2 faktor yang mempengaruhi, yaitu sumber daya manusia dan bahan baku material. Sumber daya manusia yang ada di perusahaan tentu dipilih yang berkualitas di bidangnya dan bahan baku yang dipakai telah dilihat dan diuji sebelumnya mengenai kualitasnya sehingga tidak sembarang *supplier* yang digunakan oleh PT. Green Dewata. Dalam hal waktu pengerjaan, manajer operasional selalu berkomunikasi dengan kepala proyek mengenai estimasi waktu dan ditambah dengan perkiraan waktu untuk tahap perbaikan apabila ada kesalahan dalam pengerjaan sehingga waktu yang dijanjikan kepada konsumen sebagian besar tepat waktu dan bahkan selesai sebelum tanggal yang dijanjikan. Untuk kinerja PT. Green Dewata secara keseluruhan sudah baik karena didukung dengan struktur organisasi yang baik dan juga sistem kerja yang terarah. Selain itu, kinerja yang baik dari PT. Green Dewata ini dapat dilihat juga dari sedikitnya komplain dari konsumen, komplain dari konsumen hanya mengenai hal-hal yang kecil dan dapat langsung ditangani.

Dari sisi persaingan, persaingan di Bali cukup ketat. Dari data bapan pusat statistik, jumlah perusahaan kontraktor di Denpasar sendiri mencapai 421 perusahaan, ditambah lagi dengan keadaan pulau Bali yang sekarang menjadi pusat perhatian dunia dengan adanya acara-acara bertaraf internasional yang diadakan di Bali, seperti Miss World 2013, konferensi APEC dan yang paling terakhir konferensi WTO. Hal ini membuat Bali menjadi salah satu tujuan yang sangat diperhitungkan dunia dan tidak terkecuali investor-investor baik investor dari Indonesia maupun dari luar Indonesia. Tentu saja ini membuat pembangunan yang terjadi di Bali semakin berkembang

dan membuat persaingan diantara perusahaan kontraktor semakin ketat. Upaya yang dilakukan oleh PT. Green Dewata ini dengan mengedepankan keunggulan kompetitifnya, yaitu dengan memberikan harga yang murah bagi konsumen disertai dengan kualitas yang tidak kalah dengan pesaing lainnya. Harga yang murah ini dapat diberikan oleh perusahaan dengan cara melakukan penekanan biaya seperti dijelaskan diatas, yaitu dengan mencari *supplier* yang mampu memberikan bahan baku material dengan murah dan berkualitas. Dalam hal *supplier*, PT. Green Dewata mencari *supplier* yang mampu memberikan harga yang murah dan kualitasnya sudah terjamin. Dan perusahaan telah mempunyai *supplier* sesuai dengan karakteristik yang diinginkannya. Selain itu, perusahaan juga tidak hanya mempunyai satu *supplier*. Hal ini dikarenakan apabila satu *supplier* ini bermasalah maka perusahaan dapat memakai *supplier* lain dan proyek dapat berjalan dengan lancar. Keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh PT. Green Dewata ini mampu menjadikan perusahaan sebagai pilihan bagi konsumen lama dan tentu juga sering mendapatkan konsumen baru untuk mengerjakan sebuah proyek.

2. Menilai strategi saat ini dan melihat apakah diperlukan perubahan.

Tahap kedua ini merupakan tahap dimana dilakukan analisis mengenai hubungan antar elemen-elemen dalam *SERVO*. Dari elemen-elemen pada *SERVO* yang saling dihubungkan ini, akan dapat diketahui tingkat kesesuaian strategi dan waktu kesesuaiannya. Hubungan antar elemen-elemen dalam *SERVO* pada PT. Green Dewata adalah sebagai berikut:

Tabel 1 : *SERVO Grid*

	S	E	R	V	O
S	-	M/n	M/n	T/n	M/n
E	M/d	-	M/n	M/n	M/n
R	M/n	M/n	-	T/n	M/n
V	T/n	M/n	T/n	-	T/n
O	M/n	M/n	M/n	T/e	-

a. *Strategy ke Environment : medium fit, delayed fit*

Goals yang ada di dalam perusahaan merupakan pedoman bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan, konsumen dan *supplier*. Tertera jelas pada misi perusahaan yang ketiga apabila perusahaan berusaha untuk menjaga kepuasan konsumen dan memenangkan persaingan melalui misi pertama (selalu bekerja secara jujur dan bersih) dan kedua (memiliki dan membina SDM yang berkompeten dibidangnya), serta penggunaan bahan material yang berkualitas (*supplier*) dan penggunaan aset operasional dengan baik.

Jika dilihat dari *scope*, perusahaan menawarkan jasa di bidang konstruksi dan dari sisi target konsumen, perusahaan merangkul semua kalangan tanpa terkecuali. Namun untuk cakupan konsumennya, perusahaan hanya berfokus pada area Bali saja. Perusahaan belum memikirkan untuk pengembangan area di luar Bali karena perusahaan berfikir Bali masih berpotensi dengan baik dan belum ingin mengembangkan keluar Bali.

Jika dilihat dari *competitive basis*, perusahaan menekankan pada harga yang murah dan kualitas. Hal ini sangat diterima oleh konsumen dengan baik. namun pada persaingan, hal ini dapat menimbulkan perang harga antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

Jika dilihat dari *business model*, perusahaan mempunyai standar operasional yang baik dalam tujuan menjaga hubungan antara perusahaan, konsumen dan *supplier*. Hal ini digunakan oleh perusahaan sebagai pedoman kerja untuk memenangkan persaingan. Dengan analisa di atas, penulis memberikan penilaian *medium fit*.

Dalam hubungan antara *strategy ke environment*, perusahaan tidak melakukan perubahan, khususnya dalam hal pengembangan usaha keluar area Bali. Visi perusahaan yang menginginkan agar perusahaan terus berkembang seharusnya membuat perusahaan memikirkan pengembangannya usahanya agar perusahaan dapat masuk persaingan yang lebih luas dan mendapatkan konsumen yang lebih banyak lagi. Selain itu, kemungkinan perang harga antar pesaing belum diantisipasi oleh perusahaan karena perusahaan merasa memiliki konsumen tetap. Dengan analisa di atas, penulis memberikan penilaian *delayed fit*.

b. *Strategy ke Resources : medium fit, normal fit*

Karyawan di PT. Green Dewata selalu dituntut untuk bekerja sesuai dengan misi perusahaan. Visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan menuntut karyawan untuk selalu bekerja secara jujur dan bersih, dan selalu menjaga komitmen untuk memberikan kepuasan kepada konsumen dengan memperhatikan kualitas dan waktu pekerjaan dengan harga yang terjangkau.

Jika dilihat dari *scope*, cakupan konsumen dari perusahaan yang hanya pada area Bali saja ini perlu dilakukan adanya pengembangan yang bertujuan untuk investasi di dalam perusahaan sendiri yang dapat meningkatkan pendanaan atau keuangan yang ada di dalam perusahaan.

Jika dilihat dari *competitive basis*, keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan, yaitu kualitas dan harga yang murah ini memberikan reputasi yang baik di mata konsumen sehingga konsumen menjadikan perusahaan sebagai pilihannya.

Jika dilihat dari *business model*, standar operasional di perusahaan cukup jelas dan dapat dijadikan sebagai pedoman karyawan dalam menjalankan suatu proyek. Standar operasional yang cukup jelas ini berdampak pada reputasi dan keuangan perusahaan yang terjaga karena konsumen menjadikan perusahaan sebagai pilihannya. Dengan analisa di atas, penulis memberikan penilaian *medium fit*.

Dalam hubungan antara *strategy ke resources*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan karena perusahaan tidak mempunyai program khusus untuk melakukan pengembangan dan pelatihan karyawan. Untuk dapat mencapai visi dan misinya, perusahaan membutuhkan program secara khusus mengenai pengembangan dan pelatihan agar karyawan mampu menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi. Saat ini perusahaan hanya memberikan pengarahan secara lisan dari manajemen puncak mengenai tugas dan kewajiban perusahaan tersebut. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan karyawan tentu akan membuat cakupan konsumen

perusahaan menjadi lebih luas dan akan membuat keuangan perusahaan menjadi lebih stabil sehingga dapat lebih mengembangkan usahanya sesuai dengan visi perusahaan. Dengan analisa di atas, penulis memberikan penilaian *normal fit*.

c. *Strategy ke Value : tight fit, normal fit*

Jika dilihat dari *goals*, visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan ini mendukung nilai kekeluargaan yang ada di dalam perusahaan karena untuk dapat bekerja agar sesuai dengan visi dan misi, karyawan selalu menjaga nilai kekeluargaan yang ada di dalam perusahaan sehingga nilai tersebut selalu menjadi pegangan karyawan dalam bekerja.

Jika dilihat dari *competitive basis*, perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif yang digunakan untuk memenangkan persaingan. Untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif, karyawan di dalam perusahaan bekerja secara bersama-sama sebagai satu tim dan saling membantu satu sama lain. Hal ini sesuai dengan nilai kekeluargaan yang dimiliki oleh perusahaan.

Jika dilihat dari *business model*, standar operasional dan nilai jual yang ada di perusahaan juga turut menuntut karyawan untuk saling bekerja sama dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Hal ini juga mendukung nilai kekeluargaan yang ada di dalam perusahaan. Dengan analisa di atas, penulis memberikan nilai *tight fit*.

Dalam hubungan antara *strategy ke value*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan karena apabila adanya perubahan elemen dalam strategi di perusahaan, perusahaan tidak membutuhkan perubahan nilai kekeluargaan. Hal ini dikarenakan nilai kekeluargaan yang ada di dalam perusahaan sudah menuntut perusahaan untuk bekerja dengan maksimal sesuai dengan visi dan misi, serta standar operasional perusahaan. Akan tetapi perusahaan tidak mempunyai program khusus dalam melakukan penanaman nilai guna mendukung terjaganya nilai kekeluargaan yang ada di dalam perusahaan. Untuk mencapai visi perusahaan dengan menjalankan misi dan juga bekerja sesuai dengan standar operasional perusahaan, perusahaan hanya melakukan pengarahan mengenai nilai kekeluargaan dengan karyawannya. Dengan analisa di atas, penulis memberikan penilaian *normal fit*.

d. *Strategy ke Organization : medium fit, normal fit*

Goals, keunggulan kompetitif dan target konsumen yang dimiliki perusahaan menuntut perusahaan untuk pintar dalam mengelola perusahaannya. Untuk mendukung hal tersebut, perusahaan telah didukung oleh struktur organisasi yang jelas, sistem pada perusahaan dan gaya kepemimpinan yang baik. Struktur organisasi di dalam perusahaan terbagi oleh beberapa divisi yang mempunyai tugasnya masing-masing sehingga karyawan dapat bekerja sama sebagai satu tim untuk menjalankan strateginya. Selain itu, gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh manajemen puncak juga sangat baik dengan selalu mengarahkan karyawannya di dalam setiap proyek yang sedang dikerjakan. Namun dalam menjalankan strategi yang dimiliki perusahaan tentu perusahaan memerlukan pengembangan dan pelatihan bagi karyawan. Sedangkan di dalam perusahaan belum mempunyai rencana khusus untuk pengembangan dan pelatihan karyawan. Dengan analisa di atas, penulis memberikan nilai *medium fit*.

Dalam hubungan antara *strategy ke organization*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat

dalam melakukan perubahan. Untuk menjalankan strategi yang dimiliki perusahaan, seperti visi dan misi, keunggulan kompetitif, perluasan cakupan konsumen, perusahaan memerlukan sumber daya yang baik, khususnya sumber daya manusia. Elemen-elemen pada *strategy* sudah mendukung elemen-elemen pada *organization* di perusahaan tetapi terdapat satu kekurangan dimana saat ini perusahaan tidak memikirkan mengenai pelatihan dan pengembangan secara khusus bagi karyawan karena untuk mencapai visi perusahaan, yaitu menjadi perusahaan kontraktor yang mampu bersaing dan semakin berkembang, perusahaan membutuhkan pengembangan dan pelatihan karyawan tersebut. Dengan analisa di atas, penulis memberikan penilaian *normal fit*.

e. *Environment ke Strategy : medium fit, normal fit*

Persaingan yang ketat dan kebutuhan konsumen yang beraneka ragam menuntut perusahaan untuk menjalankan strategi yang dimilikinya dengan baik. Kualitas tentu merupakan salah satu hal yang menjadi perhatian bagi konsumen. Di PT. Green Dewata kualitas juga merupakan hal yang penting. Ini terbukti dengan pemilihan sumber daya manusia yang berkompeten dan pemilihan *supplier* yang berkualitas. Selain kualitas dari *supplier*, perusahaan juga menetapkan hal lain yaitu harga yang murah sebagai keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan dengan konsumen. Dari lingkungan makro, ada sedikit pengaruh pada perusahaan dalam menjalankan strateginya. Perusahaan berupaya untuk mengikuti peraturan-peraturan pemerintah dan adat-istiadat yang ada di Bali meskipun dari segi sosial ada hal yang dapat menghambat proses kerja, seperti hari libur yang banyak, demo buruh. Dengan analisa di atas, penulis memberikan nilai *medium fit*.

Dalam hubungan antara *environment ke strategy*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan karena elemen-elemen pada *environment* sebagian besar telah mendukung elemen-elemen pada *strategy* di perusahaan. Perusahaan hanya mengalami sedikit kesulitan karena banyaknya hari libur yang ada di Bali, seperti hari raya keagamaan akan menghambat kerja perusahaan dalam hal mencapai visi perusahaan. Hal ini dilakukan perusahaan untuk menghormati budaya Bali dan juga karyawan-karyawan yang beragama Hindu. Untuk mengantisipasi keterlambatan pekerjaan, perusahaan biasanya mempersiapkan hal-hal yang bersifat mendesak untuk dikerjakan terlebih dahulu sehingga keterlambatan pekerjaan tidak terlalu berpengaruh pada kinerja perusahaan itu sendiri. Dengan analisa di atas, penulis memberikan nilai *normal fit*.

f. *Environment ke Resources : medium fit, normal fit*

Dalam menghadapi lingkungan eksternal perusahaan, baik dari lingkungan makro maupun lingkungan kerja, perusahaan dituntut harus memiliki sumber daya yang baik. Sumber daya manusia yang berada di perusahaan telah berkompeten dan berpengalaman sesuai dengan divisinya masing-masing. Namun sumber daya fisik yang dimiliki oleh perusahaan ini tidak begitu lengkap untuk menunjang proyek-proyek yang besar. Perusahaan masih harus menyewa atau memakai alat-alat berat dari *supplier* karena memang jarang digunakan oleh perusahaan itu sendiri, seperti *dam truck*. Selain itu, pengembangan

karyawan yang bertujuan untuk bertahan di tengah persaingan yang ketat juga belum dimiliki oleh perusahaan. Dari lingkungan makro, perusahaan mengikuti kebijakan-kebijakan pemerintah seperti pembayaran gaji sesuai dengan UMR kota Denpasar, Pembuangan limbah tanpa merusak lingkungan, pendirian bangunan yang memiliki ketinggian di bawah Pura Besakih dan lain-lain. Hal ini akan dilakukan perusahaan untuk mendapatkan reputasi yang baik di mata konsumen. Dengan analisa di atas, penulis memberikan nilai *medium fit*.

Dalam hubungan antara *environment* ke *resources*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan. Persaingan yang ketat dan konsumen yang bermacam-macam menuntut perusahaan untuk lebih mempersiapkan sumber daya perusahaan. Perusahaan tidak memiliki program secara khusus untuk melakukan pengembangan dan pelatihan secara khusus dalam menghadapi persaingan dan konsumen. Manajemen puncak hanya melakukan kontrol dan pengarahan terhadap kinerja karyawannya. Selain itu, sumber daya fisik yang dimiliki perusahaan juga kurang. Perusahaan harus menyewa atau menggunakan alat dari supplier jika memang diperlukan. Kedua hal ini akan menghambat perusahaan karena untuk menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi, konsumen yang bermacam-macam dan persaingan yang ketat membutuhkan karyawan yang sudah terlatih, salah satu dengan adanya program pelatihan dan pengembangan secara khusus. Dengan analisa di atas, penulis memberikan nilai *normal fit*.

g. *Environment* ke *Value* : *medium fit, normal fit*

Dalam menghadapi lingkungan eksternal perusahaan, baik lingkungan kerja dan lingkungan makro yang bermacam-macam menuntut karyawan harus saling bekerja sama sebagai 1 tim. Hal ini sudah sesuai dengan nilai kekeluargaan yang diterapkan oleh perusahaan karena nilai kekeluargaan tersebut membuat karyawan dapat bekerja secara nyaman dan saling membantu satu sama lain sehingga menghasilkan output yang baik dan dapat bertahan di tengah persaingan. Seperti dalam permintaan konsumen yang bermacam-macam, sebagai perusahaan yang profesional harus sebisa mungkin melaksanakan keinginan konsumen tersebut. Keinginan konsumen yang sulit dilakukan ini dikerjakan bersama oleh para karyawan meskipun hal tersebut berada diluar divisi mereka. Namun terkadang dalam situasi tertentu, seperti menghadapi kondisi yang sangat rumit, karyawan bisa saja bekerja dengan mementingkan kewajibannya sendiri. Dan menyebabkan nilai perusahaan yang telah diterapkan tersebut terganggu. Dengan analisa di atas, penulis memberikan nilai *medium fit*.

Dalam hubungan antara *environment* ke *value*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan karena apabila terjadi perubahan lingkungan, perusahaan tidak membutuhkan perubahan nilai di dalam perusahaan. Hanya saja untuk mengantisipasi terganggunya nilai kekeluargaan yang ada di dalam perusahaan karena lingkungan luar, perusahaan harus lebih berusaha untuk menanamkan nilai tersebut dengan baik. Perusahaan hanya men-*transfer* nilai dengan pengarahan-pengarahan dan contoh langsung dari manajemen puncak. Selain itu, manajemen puncak juga sering mengajak makan siang bersama dengan

karyawannya. Dan juga pada hari libur, perusahaan terkadang mengadakan rekreasi bersama. Hal ini dilakukan oleh perusahaan agar nilai kekeluargaan dapat lebih terjaga di dalam perusahaan sehingga apabila terdapat masalah dalam menghadapi lingkungan diluar perusahaan, nilai kekeluargaan tersebut tidak menjadi terganggu. Dengan analisa di atas, penulis memberikan nilai *normal fit*.

h. *Environment* ke *Organization* : *medium fit, normal fit*

Dilihat dari sisi lingkungan kerja dan lingkungan makro, persaingan yang ketat, konsumen dan *supplier* yang bermacam-macam tentu memaksa karyawan untuk terus bekerja secara cepat dan tepat. Untuk mendukung hal itu, perusahaan telah memiliki struktur organisasi yang jelas dan mempunyai tugas yang jelas pula pada masing-masing divisinya sehingga dalam menghadapi lingkungan eksternal, perusahaan tidak membutuhkan perubahan struktur organisasi. Namun perubahan lingkungan yang terus terjadi menyebabkan perlu diadakannya pengembangan dan pelatihan bagi karyawan agar siap menghadapi perubahan tersebut. Di perusahaan belum ada pengembangan dan pelatihan khusus yang diberikan kepada karyawan. Dan oleh sebab itu, dapat terjadi keterlambatan apabila terjadi suatu masalah yang mereka tidak mengerti cara penyelesaiannya. Dengan analisa di atas, penulis memberikan nilai *medium fit*.

Dalam hubungan antara *environment* ke *organization*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan karena elemen pada *environment* sebagian besar sudah mendukung elemen pada *organization* sehingga perusahaan tidak membutuhkan perubahan yang banyak. Perubahan lingkungan yang ada di dalam perusahaan, seperti persaingan yang ketat, konsumen dan *supplier* menuntut perusahaan untuk siap dalam menghadapinya. Untuk itu, perusahaan membutuhkan pengembangan dan pelatihan bagi karyawan di perusahaan agar karyawan tersebut siap dalam menghadapi lingkungan di luar perusahaan tersebut. Tetapi perusahaan belum mempunyai rencana untuk program pengembangan dan pelatihan karena manajemen puncak merasa hanya cukup dengan pengarahan saja, karyawan dapat melakukan kewajibannya dengan baik. Dengan analisa di atas, penulis memberikan nilai *normal fit*.

i. *Resources* ke *Strategy* : *medium fit, normal fit*

Jika dilihat dari *human resource*, karyawan yang ada di dalam perusahaan belum semuanya mengetahui mengenai visi dan misi yang ada di dalam perusahaan, khususnya karyawan yang turun langsung di lapangan. Semua karyawan di dalam perusahaan seharusnya mengetahui visi dan misi perusahaan karena apabila karyawan karyawan tidak mengetahui visi dan misi yang dimiliki perusahaan, maka akan berdampak pada kinerja karyawan yang tidak sesuai dengan misi perusahaan. Tetapi karyawan di PT. Green Dewata sudah mengerti mengenai bidang jasa konstruksi dilihat dari kompeten yang dimiliki oleh karyawan di masing-masing divisi. Selain itu, karyawan juga sudah mengetahui standar operasional yang dimiliki oleh perusahaan sehingga dapat dijadikan pedoman dalam bekerja. Oleh karena itu, perusahaan mempunyai reputasi yang cukup baik di mata konsumen. Hal ini dapat dilihat dari adanya konsumen,

baik konsumen lama maupun konsumen baru yang tetap bekerja sama dengan perusahaan. Sumber daya finansial yang dimiliki perusahaan juga telah mendukung kinerja perusahaan jika dilihat dari cakupan konsumen, target konsumen dan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan. Karena cakupan dan target konsumen yang ditetapkan oleh perusahaan masih dalam area Bali saja dan pembayaran dari konsumen juga telah diatur sehingga *cashflow* yang ada di perusahaan juga baik. Dengan analisa di atas, penulis memberikan nilai *medium fit*.

Dalam hubungan antara *resource* ke *strategy*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan karena elemen pada *resource* sebagian besar sudah mendukung elemen pada *strategy* sehingga perusahaan tidak membutuhkan perubahan yang banyak. Masih banyak karyawan di lapangan yang tidak mengetahui visi dan misi perusahaan. Hal ini diantisipasi oleh manajemen puncak dan manajer tiap divisi dengan selalu mengontrol dan memberikan pengarahan kerja kepada karyawan-karyawannya agar tetap sesuai dengan prosedur kerja. Selain itu, perusahaan juga belum mempunyai rencana peningkatan pendanaan untuk mengembangkan usahanya ke berbagai daerah. Kedua hal dalam *resource* perusahaan ini kurang mendukung perusahaan dalam usaha mencapai visi perusahaan itu sendiri. Dengan analisa di atas, penulis memberikan nilai *normal fit*.

j. *Resources ke Environment : medium fit, normal fit*

Dalam menghadapi persaingan yang cukup ketat, perusahaan mempunyai karyawan yang berkompeten dan berpengalaman di bidangnya sesuai dengan divisinya masing-masing. Seperti pada divisi keuangan, perusahaan mempunyai karyawan yang mengerti mengenai pengelolaan keuangan yang baik. Dan juga pada divisi operasional, perusahaan memiliki karyawan yang mengerti mengenai bangunan, dari pembuatan awal bangunan sampai tahap finishing. Namun perusahaan tidak mempunyai pengembangan karyawan karena perusahaan menganggap karyawannya berkompeten dan belum membutuhkan pengembangan karyawan secara khusus. Selain itu, perusahaan juga mempunyai aset, seperti sistem informasi di kantor dan alat-alat berat untuk mendukung kinerja karyawan di lapangan. Sistem informasi yang digunakan untuk memudahkan sistem kerja yang ada di perusahaan dan meminimalisir kesalahan. Namun pada alat-alat berat, perusahaan masih ada yang menyewa atau meminjam dari *supplier*. Dan juga reputasi yang dimiliki perusahaan saat ini membuat perusahaan dapat bertahan di tengah persaingan yang ketat dan menjadi pilihan bagi konsumen. Reputasi yang dimiliki perusahaan saat ini diperoleh dari kinerja perusahaan dalam melayani konsumen dan perusahaan juga cepat tanggap dalam melayani komplain dari konsumen tersebut. Dengan analisa di atas, penulis memberikan nilai *medium fit*.

Dalam hubungan antara *resource* ke *environment*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan karena elemen pada *resource* sebagian besar sudah mendukung elemen pada *environment*. Hanya saja perusahaan saat ini belum mempunyai rencana pengembangan dan pelatihan serta peningkatan pendanaan secara khusus dalam upaya

menghadapi persaingan. Manajemen puncak di dalam perusahaan hanya terus mengontrol dan mengarahkan karyawan-karyawan dalam setiap proyek yang sedang di kerjakan oleh perusahaan. Selain itu, investasi aset operasional juga tidak dimiliki oleh perusahaan. Investasi aset operasional ini sangat dibutuhkan karena masih ada alat operasional pendukung yang tidak dimiliki oleh perusahaan sehingga perusahaan harus meminjam alat tersebut pada *supplier* atau pihak yang menyewakan alat berat. Dengan analisa di atas, penulis memberikan nilai *normal fit*.

k. *Resources ke Value : tight fit, normal fit*

Sumber daya manusia yang ada di perusahaan sebagian besar merupakan karyawan yang sudah bertahun-tahun bekerja di perusahaan. Hal ini tentu menunjukkan bahwa karyawan tersebut telah mengerti nilai yang ada di perusahaan. Berdasarkan dari hasil observasi, suasana kerja karyawan di dalam perusahaan tersebut tidak kaku, saling membantu, tidak mementingkan diri sendiri dan penggunaan bahasa semi formal serta diselengi oleh canda dari para karyawan tersebut maka terlihat bahwa karyawan telah menerapkan nilai tersebut di dalam proses kegiatan bisnis sehari-hari. Reputasi baik yang dimiliki oleh perusahaan juga membuat karyawan menjadi lebih semangat dalam bekerja sama di dalam perusahaan. Untuk sumber daya keuangan dan aset operasional tidak memiliki hubungan dengan nilai kekeluargaan yang ada di dalam perusahaan karena apabila terjadi perubahan pada kedua hal tersebut, maka tidak akan mempengaruhi nilai kekeluargaan yang ada di dalam perusahaan. Dengan analisa di atas, penulis memberikan nilai *tight fit*.

Dalam hubungan antara *resource* ke *value*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan karena di dalam *resource* ke *value*, perusahaan hanya perlu memperhatikan karyawan, khususnya karyawan baru yang dapat menyalahgunakan nilai kekeluargaan yang ada di dalam perusahaan dengan bertindak tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku, seperti telat masuk tanpa alasan yang jelas. Perusahaan khususnya manajemen puncak telah mengantisipasi hal ini dengan pengarahan dan juga memberikan sanksi kepada karyawan yang melanggar peraturan perusahaan agar nantinya tidak akan merusak nilai kekeluargaan yang telah ada di dalam perusahaan. Dengan analisa di atas, penulis memberikan nilai *normal fit*.

l. *Resources ke Organization : medium fit, normal fit*

Karyawan yang bekerja di dalam perusahaan sudah tersusun di dalam struktur organisasi yang baik dan juga telah mengetahui *job description* yang jelas pada setiap divisinya. Dengan pembagian struktur yang jelas ini, karyawan dapat bekerja sesuai dengan kewajibannya di dalam perusahaan. Selain itu, berdasarkan dari hasil wawancara, karyawan juga dapat memanfaatkan budaya bebas teratur yang ada di perusahaan dengan baik sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan baik. Namun perusahaan tidak mempunyai rencana pengembangan dan pelatihan bagi karyawan dan juga rencana investasi dalam hal pengembangan aset operasional untuk mendukung kegiatan primer dan kegiatan sekunder yang ada di dalam perusahaan. Dengan analisa di atas, penulis memberikan nilai *medium fit*.

Dalam hubungan antara *resource* ke *organization*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan. Perusahaan belum mempunyai rencana dalam pengembangan dan pelatihan bagi karyawan. Perusahaan hanya memberikan pengarahan pada setiap rapat yang diadakan perusahaan. Selain itu, perusahaan juga tidak mempunyai rencana investasi dalam bentuk pembelian alat-alat baru. Perusahaan hanya membeli alat baru apabila alat yang lama sudah rusak. Kedua hal ini tentu akan dapat mengganggu *systems* pada elemen *organization* sehingga proses kerja menjadi sedikit terhambat. Dengan analisa di atas, penulis memberikan nilai *normal fit*.

m. *Value ke Strategy : tight fit, normal fit*

Nilai kekeluargaan yang ada di dalam perusahaan membantu perusahaan itu sendiri dalam menjalankan visi dan misi serta strateginya karena dengan adanya nilai kekeluargaan, karyawan yang bekerja di dalam perusahaan merasa nyaman dan bekerja sebagai 1 tim yang saling tolong menolong, bukan hanya mementingkan kepentingan diri sendiri sehingga menghasilkan output yang sesuai dengan keinginan konsumen. Manajemen puncak selalu berusaha untuk menjaga nilai kekeluargaan ini dengan cara memberikan contoh nyata oleh manajemen puncak kepada karyawan seperti cara kerja yang santai namun serius dan juga menganggap karyawan sebagai partner kerja. Selain itu, manajemen puncak juga memberikan kebebasan bagi karyawan untuk mengemukakan pendapat sehingga karyawan juga merasa dihargai di dalam perusahaan. Dengan analisa di atas, penulis memberikan nilai *tight fit*.

Dalam hubungan antara *value* ke *strategy*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan karena elemen pada *value* sudah mendukung elemen pada *strategy* sehingga perusahaan tidak membutuhkan perubahan yang banyak. Hanya saja penanaman nilai yang dilakukan manajemen puncak ini hanya secara lisan dan tanpa program khusus sehingga dapat menyebabkan karyawan, khususnya karyawan yang baru bekerja di perusahaan tidak mengerti mengenai nilai kekeluargaan dan fungsi dari nilai kekeluargaan tersebut. Hal ini dapat mengakibatkan karyawan baru menjadi seanehnya dalam menjalankan visi dan misi serta tidak bekerja sesuai dengan standar operasional perusahaan. Untuk mengantisipasi hal ini, manajemen puncak akan memberikan sanksi kepada karyawan yang tidak mematuhi peraturan yang berlaku sehingga tidak menjadi contoh buruk bagi karyawan lainnya dan tidak berdampak buruk bagi elemen-elemen *strategy* di dalam perusahaan. Dengan analisa di atas, penulis memberikan nilai *normal fit*.

n. *Value ke Environment : medium fit, normal fit*

Nilai kekeluargaan yang ada di perusahaan membuat karyawan bekerja saling membantu satu sama lain sehingga akan menghasilkan output yang maksimal untuk konsumen dan juga untuk dapat bertahan di tengah persaingan yang ketat. Selain itu, penggunaan bahasa semi formal juga dapat membantu perusahaan dalam hal menjaga hubungan dengan konsumen dan *supplier* karena konsumen dan *supplier* akan merasa nyaman bekerja sama dengan perusahaan. Namun penggunaan bahasa tidak formal ini tentu tidak semua konsumen dan *supplier* menganggap baik hal itu, ada yang menganggap hal itu

sebagai sikap tidak menghormati. Selain itu, pengarahan berkala yang dilakukan oleh manajemen puncak membuat karyawan bekerja dengan lebih baik dan karyawan dapat belajar dari kesalahan-kesalahan sebelumnya agar tidak terulang pada kegiatan bisnis kedepannya sehingga konsumen dapat merasa puas dan mampu berkompetisi di tengah persaingan. Dengan analisa di atas, penulis memberikan nilai *medium fit*.

Dalam hubungan antara *value* ke *environment*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan karena elemen pada *value* sebagian besar sudah mendukung elemen pada *environment* sehingga perusahaan tidak membutuhkan perubahan yang banyak. Perusahaan harus mampu mengarahkan karyawannya dalam menghadapi konsumen sesuai dengan nilai kekeluargaan yang ada di dalam perusahaan agar konsumen dapat merasa nyaman bekerja sama dengan perusahaan bukan merasa tidak dihormati. Apabila karyawan mampu dalam menghadapi konsumen dan membuat konsumen tersebut nyaman, maka tentu konsumen akan tetap setia kepada perusahaan dan tidak beralih ke perusahaan lain dan hal ini juga akan berdampak baik bagi perusahaan di dalam persaingan. Dengan analisa di atas, penulis memberikan nilai *normal fit*.

o. *Value ke Resources : tight fit, normal fit*

Nilai kekeluargaan yang diterapkan oleh PT. Green Dewata ini memberikan dampak positif bagi sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Nilai kekeluargaan yang ada di perusahaan membuat karyawan dapat bekerja secara nyaman dan suasana di dalam perusahaan menjadi seperti di dalam keluarga. Hal ini didukung dengan penggunaan bahasa semi formal yang dapat menyebabkan hubungan antar karyawan menjadi lebih dekat. Selain itu, nilai kekeluargaan menyebabkan karyawan dapat bekerja sebagai 1 tim, bukan perorangan yang mementingkan diri sendiri sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Kinerja yang baik ini pula akan berdampak baik dengan tidak adanya reputasi buruk bagi perusahaan (*intangible resource*) dan keuangan perusahaan (*financial resource*) juga turut membaik karena konsumen tetap menjadikan perusahaan sebagai pilihan untuk bekerja sama dalam pembuatan proyek. Dengan analisa di atas, penulis memberikan penilaian *tight fit*.

Dalam hubungan antara *value* ke *resource*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan karena elemen pada *value* sudah mendukung elemen pada *resource* sehingga perusahaan tidak membutuhkan perubahan. Perusahaan hanya mengantisipasi karyawan, khususnya karyawan baru yang tidak mengerti mengenai nilai kekeluargaan yang ada di dalam perusahaan dengan selalu memberikan pengarahan pada karyawan baik secara langsung pada karyawan yang bersangkutan dan pada saat rapat evaluasi yang diadakan setiap penyelesaian suatu proyek, serta penggunaan sistem *reward and punishment*. Namun perusahaan tidak memiliki program khusus untuk menanamkan nilai kekeluargaan yang ada di dalam perusahaan bagi karyawan. Dengan analisa di atas, penulis memberikan penilaian *normal fit*.

p. *Value ke Organization : tight fit, early fit*

Value yang ada di dalam perusahaan tentu akan menciptakan budaya kerja di perusahaan itu sendiri. Nilai kekeluargaan yang ada di perusahaan sendiri menimbulkan budaya bebas bagi karyawan namun bebas yang dimaksud bebas yang bertanggung jawab. Budaya bebas ini digunakan oleh perusahaan agar karyawan dapat bekerja secara nyaman di dalam perusahaan. Dengan adanya rasa nyaman ini maka karyawan akan mempunyai sifat kebersamaan yang tinggi yang akan membuat mereka dapat saling membantu satu sama lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan hal ini tentu mendukung sistem yang ada di dalam perusahaan. Hal ini juga didukung oleh manajemen puncak yang selalu menjaga hubungannya dengan karyawan sehingga tingkat *turnover* yang terjadi di perusahaan pun kecil. Manajemen puncak selalu memberikan pengarahan dan juga memberikan motivasi yang berguna bagi karyawan. Selain itu, manajemen puncak juga menganggap karyawan sebagai partner kerja bukan sebagai bawahan. Manajemen puncak terkadang mengajak karyawannya untuk istirahat bersama melalui makan siang bersama. Hal ini dilakukan oleh manajemen puncak agar karyawan dapat lebih nyaman dan termotivasi dalam melaksanakan kegiatan bisnisnya di perusahaan. Oleh karena itu, penulis memberikan penilaian *tight fit* dan *early fit* dalam hubungan *value ke organization*

q. *Organization ke Strategy : medium fit, normal fit*

Budaya bebas teratur yang dimiliki oleh perusahaan ini membantu perusahaan itu sendiri dalam menjalankan kegiatan bisnis sesuai dengan visi dan misi perusahaan karena budaya tersebut membuat karyawan menjadi nyaman dalam bekerja dan hasilnya pun menjadi lebih maksimal serta karyawan bebas dalam mengemukakan pendapatnya. Namun dengan budaya di perusahaan ini memiliki sedikit kelemahan yaitu pengambilan keputusan dalam beberapa hal dapat dikatakan sedikit lama karena manajemen puncak juga mempertimbangkan saran-saran dari manajer masing-masing divisi. Selain itu, struktur organisasi dan sistem kerja yang ada di dalam perusahaan sudah tertata dengan cukup rapi dan jelas, serta adanya sistem *reward and punishment* yang mampu memotivasi dan mengatur karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan lebih semangat dan teratur sesuai dengan strategi yang dimiliki perusahaan. Dengan analisa di atas, penulis memberikan penilaian *medium fit*.

Dalam hubungan antara *organization ke strategy*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan karena elemen pada *organization* sebagian besar sudah mendukung elemen pada *strategy*. Hanya saja budaya bebas yang dimiliki perusahaan mengakibatkan pengambilan beberapa keputusan bisnis menjadi sedikit terlambat karena mengumpulkan dari pendapat dari berbagai divisi dan manajemen puncak perlu melakukan pertimbangan. Oleh karena itu, manajemen puncak harus lebih efisien dalam mengambil keputusan agar perusahaan tidak terlambat dalam menangani suatu hal agar keputusan lebih cepat diambil dan proses pencapaian visi dan misi perusahaan menjadi tidak terhambat. Dengan analisa di atas, penulis memberikan penilaian *normal fit*.

r. *Organization ke Environment : medium fit, normal fit*

Dengan adanya struktur yang baik di dalam perusahaan, tentu proses kegiatan bisnis yang berpengaruh kepada persaingan, konsumen dan *supplier* dapat diselesaikan dengan baik karena terdapat divisi-divisi khusus yang menangani hal tersebut. Seperti dalam penerimaan pembayaran dari konsumen dan pembayaran tagihan pada *supplier* telah ditangani oleh divisi keuangan dan dibantu oleh sistem informasi yang ada di perusahaan sehingga semua sudah terorganisir dengan baik. Selain itu, budaya bebas teratur tersebut mampu dijadikan sebagai alat untuk menarik konsumen, seperti penggunaan bahasa semi formal, sehingga membuat konsumen nyaman dalam bekerja sama dengan perusahaan. Namun pengembangan dan pelatihan karyawan di perusahaan belum dipikirkan oleh manajemen puncak. Dengan analisa di atas, penulis memberikan penilaian *medium fit*.

Dalam hubungan antara *organization ke environment*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan karena elemen pada *organization* sebagian besar sudah mendukung elemen pada *environment*. Hanya saja dalam hal pelatihan dan pengembangan karyawan, manajemen puncak hanya memberikan pengarahan pada karyawannya saja. Perusahaan tidak memiliki program untuk pelatihan dan pengembangan secara khusus pada karyawan secara khusus agar karyawan lebih siap lagi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dan perubahan lingkungan. Karena apabila perusahaan belum siap maka perusahaan tidak akan mampu bertahan pada persaingan dan perubahan lingkungan khususnya konsumen. Dengan analisa di atas, penulis memberikan penilaian *normal fit*.

s. *Organization ke Resources : medium fit, normal fit*

Budaya bebas teratur, gaya kepemimpinan dan struktur organisasi yang dimiliki oleh perusahaan tentu akan berpengaruh pada *human resources*, *financial resources* dan *intangible resource* perusahaan itu sendiri. Di dalam perusahaan, budaya bebas teratur membuat karyawan menjadi nyaman dalam bekerja dan dapat saling terbuka dan saling membantu satu sama lainnya. Namun budaya bebas dan teratur dapat disalahgunakan oleh karyawan, khususnya karyawan baru dengan tidak mematuhi peraturan yang berlaku dan lebih mementingkan kepentingan diri sendiri. Hal ini diantisipasi oleh perusahaan dengan menggunakan sistem *reward and punishment*. Struktur organisasi yang ada di perusahaan juga sudah jelas terbagi menjadi beberapa divisi, serta *job description* untuk masing-masing jabatan juga telah jelas. Selain itu, sistem kerja yang ada di dalam perusahaan juga sudah jelas sehingga kedua hal ini mempermudah karyawan dalam bekerja di perusahaan sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal sehingga konsumen selalu memberikan kepercayaan kepada perusahaan yang tentunya akan memperkuat *financial resources* dan juga akan meningkatkan reputasi (*intangible resources*) dari perusahaan itu sendiri. Namun pelatihan dan pengembangan individu yang ada di dalam perusahaan cenderung kurang. Dengan analisa di atas, penulis memberikan penilaian *medium fit*.

Dalam hubungan antara *organization ke resource*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat

dalam melakukan perubahan karena elemen pada *organization* sebagian besar sudah mendukung elemen pada *resource* sehingga perusahaan tidak membutuhkan perubahan yang banyak. Hanya dalam hal pengembangan karyawan di perusahaan hanya dilakukan secara lisan oleh manajemen puncak dan juga *sharing* pengalaman antar karyawan mengenai proses kerja di perusahaan. Hal ini tentu akan menghambat kerja perusahaan. Pengembangan dan pelatihan bagi karyawan ini harus dilakukan oleh perusahaan agar karyawan mampu menghadapi perubahan lingkungan dan tentunya agar perusahaan dapat bertahan di tengah persaingan yang ketat sehingga akan berdampak baik bagi perusahaan seperti arus *cashflow* perusahaan yang seimbang dan reputasi perusahaan yang semakin bagus. Dengan analisa di atas, penulis memberikan penilaian *normal fit*.

t. *Organization ke Value : tight fit, normal fit*

Budaya bebas dan teratur dan gaya kepemimpinan dari manajemen puncak di perusahaan mendukung nilai kekeluargaan yang ada di dalam perusahaan karena budaya dan gaya kepemimpinan yang ada di perusahaan membuat semua karyawan bekerja sebagai satu tim dan tidak mementingkan diri sendiri sehingga sesuai dengan nilai kekeluargaan yang ada di dalam perusahaan. Struktur organisasi dan sistem kerja yang ada di dalam perusahaan juga sudah tertata dengan jelas sehingga karyawan mengetahui kewajibannya masing-masing dan membuat proses kerja di dalam perusahaan menjadi terstruktur. Selain itu, pemberian motivasi berupa *reward* dan *punishment* juga mendukung nilai perusahaan karena karyawan akan bekerja dengan lebih maksimal dan saling membantu satu sama lain untuk menghindari kesalahan yang dapat terjadi. Dengan analisa di atas, penulis memberikan penilaian *tight fit*.

Dalam hubungan antara *organization* ke *value*, perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam melakukan perubahan karena elemen pada *organization* sebagian besar sudah mendukung elemen pada *value*. Budaya bebas teratur dan gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan ini dapat disalahgunakan oleh karyawan, khususnya karyawan baru yang tidak mengerti mengenai budaya dan gaya kepemimpinan yang ada di dalam perusahaan sehingga mereka dapat bekerja dengan tidak serius dan cenderung sesukanya sendiri. Hal ini dapat menyebabkan nilai yang ada di dalam kekeluargaan menjadi rusak dan dapat diikuti oleh karyawan yang lainnya. Untuk mengantisipasi hal itu, manajemen puncak memberikan pengarahan bagi karyawan dan juga pemberian sanksi apabila terdapat karyawan yang tidak mematuhi peraturan yang ada di dalam perusahaan agar budaya bebas teratur yang dimiliki perusahaan tidak merusak nilai kekeluargaan tersebut. Dengan analisa di atas, penulis memberikan penilaian *normal fit*.

3. Mengembangkan dan mengevaluasi program dan pilihan – pilihan strategis.

Jika dilihat dari hasil analisa *SERVO* dan hasil *SERVO Grid*, di dalam perusahaan memiliki kekurangan dan kelebihan di dalam menjalankan strateginya. Perusahaan memerlukan perbaikan dalam hal *resources* karena perusahaan belum memiliki program untuk pengembangan dan pelatihan bagi karyawan dan juga sumber daya fisik yang dimiliki oleh perusahaan masih

kurang. Oleh karena itu, penulis mendapatkan beberapa hal yang dapat dipakai oleh perusahaan untuk memperkuat posisi dari perusahaan tersebut, yaitu :

A. Membuat rencana pengembangan dan pelatihan karyawan

Di dalam lingkungan persaingan yang cukup ketat ini, maka perusahaan tentu akan saling berlomba-lomba untuk memenangkan persaingan tersebut. Selain itu, perubahan lingkungan yang terjadi juga memaksa perusahaan untuk mengikutinya agar perusahaan dapat terus bertahan di dalam persaingan. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan untuk adanya pengembangan dan pelatihan bagi karyawan agar karyawan tersebut mampu menghadapi persaingan dan khususnya menghadapi perubahan lingkungan yang terus terjadi. Karena apabila itu tidak dilakukan, maka perusahaan dapat di dahului oleh perusahaan lain yang telah siap menghadapi perubahan lingkungan tersebut.

B. Menambah modal dengan pinjaman bank

Penambahan modal dengan pinjaman bank bisa menjadi pilihan untuk lebih mengembangkan perusahaannya. Dengan adanya penambahan modal ini maka perusahaan dapat berinvestasi dalam sumber daya yang ada di dalam perusahaan. Investasi dalam sumber daya ini bisa dengan menambah aset untuk kegiatan operasional perusahaan dan melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan. Dengan hal ini juga, perusahaan tentu dapat lebih mengembangkan perusahaannya agar tidak fokus hanya di Bali saja, namun juga melakukan pengembangan usaha diluar Bali agar visi perusahaan untuk mengembangkan usahanya dapat tercapai. Tetapi perusahaan juga harus melakukan pertimbangan yang matang agar nantinya perusahaan tidak kesulitan dalam membayar bunga dan pinjaman tersebut ke bank.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil analisa dan pembahasan yang telah dilakukan, ama dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Saat ini strategi bersaing yang diterapkan oleh PT. Green Dewata ini adalah *cost leadership strategy*. Di dalam strategi *cost leadership strategy* ini, perusahaan melakukan penekanan biaya. Penekanan biaya yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan memakai *supplier* yang mampu memberikan harga yang murah tetapi kualitas dari bahan material tersebut juga terjamin. Selain itu, penggunaan alat berat di dalam proyek juga dapat mengurangi biaya yang ditimbulkan karena dengan adanya penggunaan alat berat, maka secara otomatis biaya tenaga kerja akan ikut berkurang. Dengan penekanan biaya yang dilakukan oleh perusahaan maka perusahaan dapat memberikan harga yang terjangkau kepada konsumen tanpa mengurangi laba yang diinginkan perusahaan.

2. Strategi bersaing yang digunakan oleh PT. Green Dewata masih relevan. Berdasarkan hasil analisis *SERVO*, elemen-elemen yang ada saling mendukung satu sama lain meskipun ada sedikit masalah dalam hal sumber daya, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya fisik yang masih belum ada rencana untuk mengembangkannya. Untuk elemen *value* ke *resource* dan *value* ke

organization mendapatkan nilai *tight fit* dan *early fit* karena elemen-elemen ini saling mendukung satu sama lain dan perusahaan cepat dalam mengikuti perubahan yang ada. Untuk elemen *strategy* ke *value*, *resource* ke *value*, *value* ke *strategy* dan *organization* ke *value* mendapatkan nilai *tight fit* dan *normal fit* karena elemen-elemen ini saling mendukung satu sama lain dan perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam mengikuti perubahan. Untuk elemen *strategy* ke *resource*, *strategy* ke *organization*, *environment* ke *strategy*, *environment* ke *resource*, *environment* ke *value*, *environment* ke *organization*, *resource* ke *strategy*, *resource* ke *environment*, *resource* ke *organization*, *value* ke *environment*, *organization* ke *strategy*, *organization* ke *environment*, *organization* ke *resource* mendapatkan nilai *medium fit* dan *normal fit* karena ada beberapa elemen yang tidak mendukung dan perusahaan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat dalam mengikuti perubahan. Untuk elemen *strategy* ke *environment* mendapatkan nilai *medium fit* dan *delayed fit* karena ada beberapa elemen yang tidak mendukung dan perusahaan lambat dalam menangani hal tersebut. Oleh karena itu, terdapat beberapa hal yang harus diperbaiki di dalam perusahaan, khususnya dalam hal pengembangan karyawan dan investasi sumber daya fisik perusahaan.

B. Saran

Berdasarkan analisa dan pembahasan yang telah dilakukan, penulis dapat memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. PT. Green Dewata perlu melakukan program untuk pengembangan dan pelatihan bagi manajer operasional dan kepala proyek berupa seminar dan latihan mengenai cara pembuatan bangunan yang memiliki desain yang unik dan modern sehingga apabila perusahaan mendapatkan konsumen yang menginginkan gaya bangunan yang unik dan modern tersebut karyawan sudah memiliki modal dan lebih siap dalam mengerjakannya.

2. PT. Green Dewata perlu untuk meningkatkan pendanaan yang ada di perusahaan. Salah satu caranya dengan pinjaman bank. Pendanaan ini digunakan untuk rencana investasi bagi perusahaan dalam hal penambahan aset fisik yang diperlukan untuk kegiatan operasional dan juga investasi untuk pengembangan dan pelatihan bagi karyawan yang ada di perusahaan. Selain itu, pendanaan ini dapat digunakan perusahaan untuk mengembangkan usahanya ke luar Pulau Bali.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2011). *Laju Pertumbuhan Penduduk Menurut Provinsi*. Retrived September 22, 2013, from http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?tabel=1&daftar=1&id_subyek=12¬ab=2
- Badan Pusat Statistik Provinsi Bali. (2012). *Statistik Konstruksi Provinsi Bali 2012*. Retrived September 22, 2013, from <http://bali.bps.go.id/flipbook/Statistik%20Konstruksi%20Provinsi%20Bali%202012/index.php#34/zoomed>
- BBC, (2013). *Pertumbuhan Ekonomi RI Capai Angka Tertinggi*. Retrived September 16, 2013, from

- http://www.bbc.co.uk/indonesia/berita_indonesia/2013/08/130816_rapbn_2014_sby.shtml
- Bungin, Burhan. (2007). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Prenada Media Group
- Coeurderoy, R. & Durand, R. (2004). Leveraging The Advantage of Early Entry: Proprietary Technology Versus Cost Leadership. *Journal of Business Research*, vol. 57.
- David, Fred R. (2010). *Manajemen Strategis (12th ed., Vol.1)*. (Dono Sunardi, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.
- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2007). *Business and Competitive Analysis : Effective Application of New and Classic Methods*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Jogiyanto. (2008). *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Kompas. (2011). *Bisnis Keluarga Pilar Penting Bagi Perekonomian Asia*. Retrived September 19, 2013, from <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2011/10/31/19102849/Bisnis.Keluarga.Pilar.Penting.bagi.Perekonomian.Asia>
- Moleong, Lexy. J. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2011). *Strategic Management (12nd ed)*. New York: McGraw-Hill.
- Rumelt, R. P. (1993). *Evaluating Business Strategy*. Retrived November 29, 2013, from <http://www.anderson.ucla.edu/faculty/dick.rumelt/Docs/Papers/EVAL2.pdf>
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Susanto, A. B. (2007). *The Jakarta consulting group on family business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group..v
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2010). *Crafting and Executing Strategy (17th ed)*. New York: McGraw-Hill.
- Tjondrorahardja, Daud. (2005). *The Greatest Family Business Inspiration on Earth*. Jakarta: PT. Elex Media Computindo.
- Umar, Husein. (2005). *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.